

O valor da confiança na definição da cultura organizacional: algumas considerações gerais

José Pedro Cerdeira

Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Coimbra

Resumo

Neste artigo são apresentados alguns argumentos sobre a importância do conceito de confiança na análise das metáforas organizacionais, sobretudo das que tomam por referência a cultura organizacional.

Palavras-chave

Confiança, Cultura organizacional, Metáfora organizacional

Abstract

This paper presents some general arguments about the value of the trust concept for the analysis of the organizational metaphor, when the matter is the organizational culture.

Key-words

Trust, Organizational culture, Organizational metaphor

Introdução

Uma comunidade, tal como uma organização, pode ser definida por uma cultura e uma cultura pode definir-se por uma estrutura partilhada de referências sobre comportamentos, atitudes e valores. Referências essas que se reportam geralmente a juízos produzidos sobre experiências colectivamente vividas e que, pelo facto de se reflectirem em práticas inter-subjectivas de relacionamento, configuram precisamente uma cultura (Schein, 1985). Deste ponto de vista, a vivência de novos acontecimentos pode mudar o valor atribuído a determinadas práticas ou às suas referências e, por consequência, pode também constituir-se como um factor de reorganização dos significados socialmente partilhados, ou seja, da cultura. As mudanças ocorridas nas vivências partilhados pelos membros de uma comunidade ou de uma organização tendem assim a repercutir-se em alterações nos valores da cultura e, naturalmente, em alterações das referências assumidas pelas organizações e instituições.

As últimas décadas foram férteis em mudanças importantes, uma vez que ocorreram inúmeros acontecimentos que contribuíram para alterar a própria natureza das experiências vividas pela generalidade dos membros das sociedades ocidentais, sendo por isso de supor que tiveram algum impacto também nas referências inter-subjectivas das comunidades ou das organizações. De entre esses acontecimentos, podem destacar-se, por exemplo, a “terceira vaga” e o papel das novas tecnologias da informação e da comunicação, as crises energéticas e económicas, a globalização das economias nacionais, a pressão concorrencial dos mercados (*a mão invisível*), a expansão do sector dos serviços, a falta de supervisão transnacional e desregulamentação dos mercados, as novas funções dos *media* na sociedade e na economia, a “crise” do estado providência, a “quebra” demográfica, os fluxos de mobilidade das populações e a feminilização dos activos, as novas formas de organização do trabalho, a diversificação do emprego e a complexificação das carreiras, o desemprego de longa duração e o sub-emprego, etc (Hofstede, 1991).

Desde o pós-guerra, são estes alguns dos muitos temas analisados e discutidos e que, habitualmente, são citados como mudanças que em muito contribuíram para a produção de alterações importantes nas referências e nos valores culturais das sociedades contemporâneas, sendo que algumas delas são também mencionadas como tendo feito sentir a sua influência na (re)definição da cultura das organizações (Huff & Kelley, 2003). Influência essa que tanto se fez notar no modo como as organizações concebem e projectam a sua actuação nos meios envolventes, como no modo como se representam inter-subjectivamente ou ainda no modo como são percebidas pelos seus colaboradores internos e externos (Gomes, 1988). No entanto, de entre este vasto conjunto de

ocorrências, uma delas evidenciou-se de sobremaneira, já que veio contribuir para o desenvolvimento de um novo campo de estudos, hoje conhecido como o da cultura organizacional: “o milagre japonês”.

Fruto do impacto produzido na economia e nas sociedades ocidentais, este acontecimento rapidamente suscitou o interesse dos académicos (e não só) pelos modelos de organização e gestão japoneses, tendo originado análises científicas do contexto cultural em que as organizações desenvolvem a sua actividade, numa tentativa de se encontrarem as razões do súbito sucesso da economia e das organizações nipónicas no pós-guerra. Com efeito, e contrariando o que se supunha, o estudo do caso japonês veio sugerir que as organizações não podem ser pensadas exclusivamente a partir das metáforas mecanicista ou sequer organicista, já que nas organizações parece haver “algo mais”, que transcende a própria compreensão proporcionada pela racionalidade destas abordagens clássicas e que foi sendo esquematizada pelos paradigmas estruturalista, funcionalista e até humanista, representadas pelo taylorismo e pela teoria burocrática, pela escola das relações humanas ou pela teoria contingencial (Gomes, 1988, 1994).

A tomada de consciência de que esse “algo mais” poderia ser tido como uma das causas fundamentais do “milagre” económico, indiciava que a excelência das empresas japonesas não se devia tanto à adopção (quase que mimética) das “fórmulas” ocidentais de organização do trabalho ou de industrialização da sociedade, nem à utilização mais intensiva da tecnologia na produção industrial, mas sobretudo à sua distinta cultura e capacidade organizacional (Gomes, 1988). De facto, os estudos realizados sugeriram que o bem sucedido processo de industrialização da economia nipónica do pós-guerra pareceu decorrer da capacidade desta sociedade ter sabido associar simultaneamente a aplicação dos modelos ocidentais de organização do trabalho e da produção industrial com a preservação de práticas e valores culturais ancestrais no seio das suas organizações, compatibilizando assim a herança simbólica da “cultura dos samurais” e da “cultura do arroz” com as exigências das economias modernas (Peters & Waterman, 1987). Nestas circunstâncias o factor distintivo, aquele que permitia identificar a excelência do exemplo japonês, era a vivência de uma cultura organizacional diferente da ocidental.

A cultura organizacional

Com a realização de sucessivos estudos comparativos entre diversas organizações, em que a vertente cultural esteve sempre presente, as metáforas tradicionais (da “organização como uma máquina” ou da “organização como um organismo”) foram perdendo gradualmente uma parte relevante do seu poder de compreensão das realidades, proporcionado ao mesmo tempo a oportunidade para a emergência de novas metáforas generativas, capazes de permitirem o desenvolvimento de novas formas de

olhar as organizações (Gomes, 1994).

Entre essas metáforas, a da “cultura organizacional” foi uma das que ganhou relevo paradigmático (Schein, 1985), já que permitiu pensar simultaneamente as organizações como um eco-sistema aberto e como uma entidade simbólica em permanente construção e reconstrução. Ou seja, sob esta heurística, as organizações em vez de serem concebidas apenas como realidades positivas, objectivas e factuais, passaram a poder ser também entendidas como realidades inter-subjectivas, complexas e dinâmicas, ou seja, como um conjunto de significados construídos e partilhados na sequência de processos interactivos de comunicação entre os diversos actores da organização (Gomes, 1994, 2000). Este novo entendimento das organizações, definidas como um sistema de referências, de valores e de significações partilhadas, capaz de determinar o modo como um colectivo pensa, interpreta e actua em relação ao seu meio envolvente (Schein, 1985; Gomes, 2000), permitiu uma análise dos fenómenos organizacionais bastante mais abrangente, uma vez que veio destacar a importância dos processos de formação de crenças, convicções, normas, valores, expectativas e comportamentos nas dinâmicas organizacionais.

A análise das organizações enquanto culturas é assim tida como inseparável da análise simbólica da «actividade organizadora dos seus membros» (Gomes, 2000, p. 154), já que é dos processos de influência recíproca que emerge a comunicação e conseqüentemente a própria construção e partilha do sistema de significados e de valores. O que significa, por um lado, que é a cultura que define a especificidade de uma organização e a diferença fundamental entre várias organizações e, por outro, que de entre os múltiplos valores que emergem na cultura das organizações, o valor da confiança pode ser um dos mais relevantes, a ponto de merecer uma maior atenção (Coleman, 1990; Fukuyama, 1996; Gambetta, 1988; Kramer, 1999; Kramer & Tyler, 1996; Lazaric & Lorenz, 1998; Putnam, 2000; Rousseau et al., 1998).

O valor da confiança na cultura organizacional

Com efeito, sendo a confiança um atributo essencial de toda e qualquer relação entre pessoas, grupos ou organizações que aspire a preservar-se para além do presente, não será de estranhar que questão da confiança se ponha sempre que alguém, um grupo ou uma organização decide coordenar as suas acções com as de uma outra pessoa, grupo ou organização. O que equivale a dizer que se se considerar que a confiança é simultaneamente a base onde se consolidam as relações interpessoais quotidianas (Rempel et al., 1985), as relações interpessoais no seio de uma organização (Cohen & Prusak, 2001; Dirks, 1999; Jones & George, 1998; McAllister, 1995), as relações entre os grupos de uma organização (Dirks, 1999; Dirks & Ferrin, 2001) e as relações inter-organizacionais (Das & Teng, 1998; Lazaric & Lorenz, 1998) e sociais (Fukuyama, 1996; Putnam, 2000), então seja

qual for o plano em que se situem as acções humanas, a confiança desempenha um papel crítico e importante. Tão crítico quanto pode determinar a preservação ou a ruptura de um relacionamento e tão importante quanto pode influenciar a frequência, a natureza e os resultados associados ao modo como as partes envolvidas se relacionam entre si. E tanto assim, que a problemática da confiança tem merecido um interesse crescente dos académicos que se dedicam ao estudo das organizações, a ponto de – nos últimos anos, ter suscitado já várias obras de revisão da literatura (Dirks & Ferrin, 2001; Gambetta, 1988; Kramer, 1999; Kramer & Tyler, 1996; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). De um ponto de vista genérico, são várias as razões que podem ser invocadas para justificar a relevância actual do tema da confiança organizacional.

Num primeiro plano, aquele que remete directamente para a consideração das formas de relacionamento interpessoal ou intergrupar no interior das organizações ou, se assim se entender, no da cultura *nas* organizações (Gomes, 2000), a investigação tem sugerido que a confiança incrementa os índices de satisfação e de comprometimento com a organização, reduzindo o *stress* nos relacionamentos interpessoais (Costa, 2002), sendo que a confiança nos supervisores e nas lideranças gera também um efeito positivo no desempenho do grupo (Dirks & Ferrin, 2001), na aceitação voluntária das decisões da hierarquia (Tyler & DeGoey, 1996), bem como uma função mediadora na manifestação de comportamentos de cidadania organizacional, tanto em relação aos superiores hierárquicos, como em relação aos pares (Podaskoff et al., 1990). No campo de investigação sobre o problema do dilema do prisioneiro e da análise das suas implicações nos processos de negociação e gestão de conflitos, Ross e LaCroix (1996) sugerem que a confiança desempenha igualmente uma função relevante na manifestação da abertura dos negociadores para explorarem novas possibilidades de compromisso, na predisposição para correrem riscos e na probabilidade de chegarem a acordo. Neste sentido também, Cook e Cooper (2003) assinalam a tendência das pessoas com elevadas expectativas de confiança interpessoal desenvolverem práticas cooperativas, baseadas no altruísmo e na reciprocidade, sobretudo quando interagem com estranhos.

Num outro plano de estudos, por exemplo, enquanto Zand (1972) sugere que os grupos com baixos índices de confiança tendem a reduzir a frequência das comunicações entre si e, por consequência, a trocar menos informação e a limitar o volume de conhecimentos partilhados; McAllister (1995) salienta que em situações complexas, de incerteza ou de risco, a probabilidade dos grupos iniciarem espontaneamente procedimentos de coordenação das suas actividades, seja através de intervenções produtivas ou de práticas de interdependência recíproca, é maior quando desenvolvem elevados níveis de confiança (baseada em afectos).

Num terceiro plano, agora referente às dinâmicas inter-organizacionais ou ao

plano da cultura *das* organizações (Gomes, 2000), foram vários também os estudos que evidenciaram os benefícios da confiança (cf. Gambetta, 1988; Kramer & Tyler, 1996; Seppanen et al., 2007). Por exemplo, Mayer et al. (1995) apresentam um modelo conceptual em que a confiança tende a desempenhar um papel tão mais determinante na concretização dos fins de uma organização, quanto mais esta adopta estratégias de implementação de grupos de trabalho auto-dirigidos, de estilos de gestão mais participativos e de redução dos mecanismos formais de controlo. Na sequência deste referencial, vários outros autores conduziram investigações com o propósito de evidenciar precisamente este papel crucial da confiança quando as organizações se envolvem em processos de reengenharia organizacional para se adaptarem a ambientes mais instáveis e competitivos (Costa, 2002; Dirks, 1999; Spreitzer & Mishra, 1999) ou para enfrentarem períodos de crise (Mishra, 1996). O que significa que quando as organizações se tornam hierarquicamente mais “achatadas”, geograficamente mais dispersas, formalmente mais interdependentes de alianças estratégicas com outras organizações e, por isso, com fronteiras mais permeáveis e difusas, passam a depender mais acentuadamente de uma cultura baseada no valor da confiança (Das & Teng, 1998; Lazaric & Lorenz, 1998).

Por fim, entendidas como um todo complexo em contínua interacção com um ambiente, também ele complexo, alguns investigadores chegam a sugerir que a confiança possui igualmente um papel muito significativo na própria aprendizagem organizacional (*Organizational Learning*), a ponto de questionarem «se é a confiança que promove a aprendizagem organizacional ou se é a aprendizagem que promove a confiança?», sendo que, num e no outro caso, se reconhece a forte relação entre a aprendizagem organizacional e a confiança (Moigeon & Edmondson, 1998, p. 247).

Pelo conjunto destas razões e pelo enorme volume de evidências empíricas já acumuladas, parece pois relevante considerar o papel da confiança no entendimento do sentido e da função da cultura organizacional na caracterização da especificidade das organizações e na compreensão dos seus processos, dinâmicas e resultados.

Conclusões

As organizações são sistemas abertos complexos, não só porque quando entendidas como culturas se caracterizam por uma imensidade de significações partilhadas, que poucas vezes são “transparentes” (Gomes, 2000), mas também porque se envolvem cada vez mais em transacções com meios envolventes “turbulentos” que, pela circunstância de se apresentarem como mais e mais incertos e imprevisíveis, introduzem níveis acrescidos de complexidade nos processos organizacionais (Cohen & Prusak, 2001; Costa, 2002). Nestas circunstâncias, a confiança pode desempenhar uma função redutora da

complexidade organizacional (Dirks & Ferrin, 2001; Huff & Kelley, 2003; Kramer, 1999), de modo que quando os seus actores desenvolvem uma percepção de confiança se tornam capazes de lidar com essa complexidade, sem terem necessidade de a eliminar (Cohen & Prusak, 2001; Luhmann, 1979).

As organizações, mesmo quando são concebidas como estruturas sociais reguladas por decisões racionais, não se limitam apenas a gerir as três formas tradicionais de capital (físico, financeiro e humano). Antes pelo contrário, enquanto cultura, as organizações produzem também significações partilhadas (sob a forma de referências, normas e valores), pelo que gerem também um outro tipo de capital: o capital social, estruturado em torno do valor da confiança. Assim, sob este ponto de vista, a reengenharia dos processos produtivos não só deve proteger o valor intangível da confiança na cultura de uma organização (já que a mudança pode delapidá-lo inadvertidamente), como deve também reforçar a própria confiança, porque é um dos poucos capitais que se não gasta com o uso (Fukuyama, 1996; Gambetta, 1998; Kramer, 1999).

A estruturação e densificação das redes informais de comunicação (e, naturalmente, de trabalho) tende a gerar confiança e, num segundo momento, bem-estar e prosperidade, instituindo um círculo virtuoso, por via do qual a confiança incrementa o bem-estar e a prosperidade, do mesmo modo como o bem-estar e a prosperidade incrementam a confiança (Coleman, 1990; Fukuyama, 1996). A confiança e o capital social geram-se assim a partir de um mesmo processo de atribuição de sentido e de valor às vivências partilhadas através de práticas de reciprocidade e de cooperação, que, uma vez iniciado, apresenta um efeito multiplicador ou sinérgico, permitindo que a confiança e o capital social extravasem as próprias fronteiras da organização (Das & Teng, 1998; Hofstede, 1991; Lazaric & Lorenz, 1998).

Neste sentido, a análise dos mecanismos cognitivos, sociais e culturais de produção, manutenção e degradação da confiança não deve ignorar as dinâmicas de construção de significações sobre as realidades organizacionais, por várias razões (Mishra, 1996; Podskaff et al., 1990; Ross & LaCroix, 1996; Spreitzer & Mishra, 1999). Em primeiro, porque estes processos de construção de significações proporcionam uma heurística relevante para a compreensão do papel desempenhado pelos actores na dinâmica das organizações (Gomes, 2000). Em segundo lugar, porque a análise destes processos simbólicos evidencia o peso das vivências interpessoais e grupais no modo como o presente e do futuro são interpretados pelos actores de uma organização, abrindo assim novas linhas de investigação dos fenómenos organizacionais. Por fim e em terceiro lugar, porque a ponderação destes processos (de construção, manutenção e degradação da confiança organizacional), permite ainda perspectivar uma outra forma de conceber a gestão dos comportamentos organizacionais, das relações de influência

recíproca e das subsequentes aprendizagens sociais, por exemplo, no que respeita aos processos de partilha de significados, de normas e de valores na definição da cultura das organizações.

Bibliografia

- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cook, K. S., & Cooper, R. M. (2003). Experimental studies of cooperation, trust and social exchange. In E. Ostrom, & J. Walker (Eds.), *Trust and reciprocity* (pp. 209-244). New York: Russell Sage Foundation.
- Costa, A. C. (2002). Promover a confiança em contextos organizacionais: um imperativo da práticas de gestão. In M. P. Cunha, & S. B. Rodrigues (Org.), *Manual de estudos organizacionais* (pp. 207-222). Lisboa: Editora RH.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança. Valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva.
- Gambetta, D. (Ed.) (1988). *Trust: making and breaking co-operative relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gomes, A. D. (1988). Cultura tecnológica e cultura organizacional. *Análise Psicológica*, 6 (3/4), 475-491.
- Gomes, A. D. (1994). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, 9 (3), 279-294.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill.

- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organizational Science*, 14 (1), 81-90.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R. M., & Tyler, T.R. (Eds.) (1996). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. London: Sage.
- Lazaric, N., & Lorenz, E. (1998). Trust and organizational learning during inter-firm cooperation. In N. Lazaric, & E. Lorenz (Eds.), *Trust and economic learning* (pp. 209-226). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power. Two works by Niklas Luhmann*. New York: John Wiley & Sons.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational response to crisis. The centrality of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 261-287). London: Sage.
- Peters, T., & Waterman, R. (1987). *Na senda da excelência*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organization citizenship behaviour. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of american community*. New York: Simon & Schuster.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Ross, W., & LaCroix, J. (1996). Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: a literature review and integrative model. *The International Journal of Conflict Management*. 7(4), 314-360.
- Rousseau, D. M., Stikin, S. B., Burt, S. B., & Carmerer, C. (1998). Not so different after all: across-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Seppanen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249-265.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control. Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24 (2), 155-187.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2), 229-239.

Correspondência

José Pedro Cerdeira

Escola Superior de Educação de Coimbra

Pr. Heróis do Ultramar

3030-329 Coimbra

jpcerd@esec.pt

Trabalho realizado no âmbito de uma bolsa de doutoramento concedida pelo contrato-programa de formação avançada, celebrado entre o Instituto Politécnico de Coimbra e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e uma bolsa do programa PROTEC (referência SFRH/PROTEC/49935/2009), concedida pelo mesmo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior